

## PRÓLOGO

Cuando el profesor Pablo Cardona me sugirió que escribiera el prólogo a esta obra, no dudé ni un segundo en aceptar su invitación. Y ello por dos razones; en primer lugar, por los autores; en segundo lugar, por el contenido del libro.

Pablo ha sido para mí alumno y mentor. Mi relación con él comienza en 1989. Ese curso fui su profesora en la asignatura entonces llamada «Factor Humano», en el primer año del Programa Máster del IESE. Años más tarde, en 1998, a la vuelta de su doctorado en UCLA y siendo yo directora de su Departamento, me sugirió ayudarlo a profundizar en serio en el tema de la dirección por competencias. Desde entonces, el trabajo del profesor Cardona ha sido muy prolífico: el desarrollo de modelos, la herramienta de medición –que bautizamos en su día con el nombre de *Te-lémaco*–, los módulos de *coaching* virtual, y cursos de todo tipo, incluido un Programa Enfocado que es ya un clásico entre los ofertados por el IESE. Este libro es el resultado de muchos años de experiencia con cientos de directivos y un buen número de empresas que han pasado por sus cursos y consultas.

Pilar García Lombardía, investigadora del IESE y coautora de esta obra, fue discípula del profesor Juan Antonio Pérez López, bajo cuya dirección escribió su tesis doctoral. Gran conocedora, por tanto, de las teorías perezlopianas, ha estado apoyando el proyecto de las competencias desde su etapa embrionaria. Coautora del libro *Emprendiendo en Femenino*, que publicamos en el año 2000, sigue hoy colaborando conmigo en diversas investigaciones del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE.

Mi ilusión en prologar esta obra se debe, además, al contenido mismo del libro. Las competencias directivas no dejan de ser el modo actual de hablar de los hábitos críticos del directivo, o virtudes directivas, que nuestro maestro Juan Antonio Pérez López ya venía trabajando desde hacía muchos años en el IESE. En el primer capítulo de su libro póstumo, que tuve la dicha de coeditar, Juan Antonio habla de la empresa como una «escuela» de virtudes morales. Y en concreto escribe: «Tengo la esperanza (y hay síntomas alentadores al respecto) de que la toma de conciencia de que han de ser auténticas escuelas para el desarrollo de las virtudes morales de su gente puede estar a la vuelta de la esquina, extenderse rápidamente y perseguirse con la eficacia característica de las empresas, cuando éstas buscan un objetivo que consideran importante»<sup>1</sup>. La gran difusión en los últimos años de la gestión de competencias en la empresa es una confirmación patente de su intuición, siempre adelantada a los tiempos y, a la vez, tan realista.

Efectivamente, con la gestión profesional de las competencias la empresa misma se constituye en «escuela de hábitos». Esto tiene una enorme trascendencia tanto para la empresa en sí como para la sociedad en general. El trabajo no deja de ser un elemento absolutamente esencial en la vida moderna. Por ello, hemos de aprender a trabajar de modo que la empresa constituya un elemento de construcción social no sólo en la esfera económica, sino en toda la amplitud de la realidad humana: las relaciones personales, el encaje con la vida personal y familiar, el respeto a la naturaleza, etc.

En el siglo XXI ya no es suficiente medir el «qué» se consigue (unos beneficios económicos), sino también el «cómo» se consiguen estos beneficios. La empresa que no sea capaz de conseguir beneficios y, a la vez, desarrollar las competencias adecuadas de su gente, está abocada al fracaso. Cada vez son más las empresas conscientes de esta necesidad y por ello se han puesto a trabajar seriamente el tema de las competencias. Sin embargo, el tratamiento de las competencias no es un asunto fácil, y ya son muchos los intentos fallidos que hemos visto en los últimos años. Uno de los problemas fundamentales para introducir competencias en la empresa es que no se profundiza suficientemente en la naturaleza «habitual» de la competencia. Las competencias son hábitos, y los hábitos son realidades difíciles de cambiar.

Este libro es una herramienta excepcional para comprender mejor qué son y cómo se desarrollan las competencias directivas. Cardona y

1. PÉREZ LÓPEZ, J.A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, 1998, p. 31.

García, en un difícil equilibrio, utilizan un lenguaje a la vez asequible y profundo que enseña las claves para entender la complejidad de los diversos temas, pero también muestra soluciones prácticas para resolver esta complejidad. Por eso, estoy segura del gran impacto que va a tener este libro en los directivos y en las organizaciones que quieran usarlo como vademécum.

En concreto, el libro pone al alcance del lector todos los ingredientes necesarios para el desarrollo del liderazgo en la empresa. La primera parte enriquecerá sus conocimientos sobre lo que son las competencias directivas, sus distintos tipos y el porqué hace falta un liderazgo basado en competencias. La segunda parte le ayudará a hacer un diagnóstico adecuado de sus fortalezas y áreas de mejora. La tercera es una perfecta guía para el proceso de mejora del líder a nivel personal y también como *coach*. Finalmente, el Anexo y Apéndices aportan información y herramientas complementarias para que todo el proceso esté bien dirigido y orientado desde el primer momento. Con estos ingredientes de altísima calidad y la voluntad de mejora del lector, el éxito en busca de un liderazgo personal, profesional y empresarial está asegurado.

Quiero acabar con un consejo personal al lector. Este libro pone a la persona frente a sí misma: es un espejo que interpela. No es un libro «para los demás». Es para ti. Utilízalo. Sácale provecho. Proponte metas de mejora elevadas e ilusionantes. Comprométete a recorrer un camino de mejora continua no de procesos, sino de tu propia vida. Vale la pena.

NURIA CHINCHILLA

*Profesora del IESE*

*Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia*